

学校编码: 10384

学号: 17920081151063



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

硕 士 学 位 论 文

A 银行福州分行风险控制部绩效考核的改进

The Improving of Performance Appraisal for Risk Control
Department of A Bank Fuzhou Branch

黄榕平

指导教师姓名: 程文文 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2011 年 4 月

论文答辩日期: 2011 年 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2011 年 4 月

> 银行福州分行风险控制部绩效考核的改进

黄榕平

指导教师: 程文文
副教授

厦门大学

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘要

近几年，各家城市商业银行纷纷开展跨区域经营，扩张的步伐日渐急促。城商行充足的资本成为支持其跨区域扩张的关键，而 2007 年银监会对城商行跨区域经营的政策由限制转变为鼓励，为城商行的扩张提供了制度保障。政策的支持，再加上迅速增强的实力，各地城商行纷纷加快扩张步伐，寻求走出地方、跨省经营，希望从地方银行变身为区域性或全国性银行。

在城商行规模迅速扩张的同时，其异地分行在经营管理中的问题也不断涌现。制度建设的滞后、管理能力的不足、相关经验的欠缺等等，伴随着规模的扩张而越来越突出。本论文以异地分行的绩效考核问题为研究方向，选择 A 银行福州分行风险控制部作为具体的研究对象，针对其绩效考核的各个环节，包括指标设置、考核方法、考核应用等进行了较为系统的了解，总结出现有考核体制中存在的问题，并对其成因进行剖析。在此基础上，本文作者运用现代绩效考核的原则和方法，结合实际情况，对 A 银行福州分行风控部绩效考核制度作出改进，并设计了实施流程。本论文就人力资源课程中的绩效考核知识在特定组织中的应用进行探讨，找出针对风控部人员更为有效、更具针对性的考核办法，希望能为 A 银行福州分行风险控制部绩效考核的完善提供思路。

本论文共分为六个部分：第一部分主要介绍研究背景、研究内容及研究思路；第二部分为绩效考核的相关理论概述；第三部分介绍了 A 银行福州分行风控部现行的绩效考核体系及其实施现状；第四部分就现行绩效考核体系中存在的问题进行总结，并对产生问题的原因进行分析；第五部分结合考核理论和现实情况，提出针对风控人员的四大考核维度：业务素质、职场能力、工作态度和学习成长，设计了考核评分表和实施流程，并对改进后的绩效考核体系做出评价；第六部分对全文进行总结。

关键词：绩效考核；KPI；改进

厦门大学博士论文摘要库

Abstract

In recent years, the operation strategies of commercial banks tend to expend their business to other areas. The stable management and abundant capital are the keys to expending strategy. Moreover, the policy about local bank trans-regional operation from China Banking Regulatory Commission (CBRC) changed from restraint to encourage, which offered institutional guarantee to those banks. In addition, with the enhancing of strength, most local banks desire to transform to national banks. In the meanwhile, more and more problems have arisen, such as the lagging system, insufficient management skill and experience, which would stand out in the expending process.

This paper focuses on a case study about the performance appraisal of a local banks' trans-regional branch. The author investigated the performance appraisal in the Risk Control Department of A bank Fuzhou Branch roundly, pointed out the problems in this assessment system and the reasons answered for these problems. Then, by using the principle and method of performance appraisal, the author gave some relative improvement action plans accordingly. The author hopes that the study conclusions of this paper will be useful to improve the performance management of A bank Fuzhou Branch.

There are six parts in this paper. First comes the Foreword. In this part the author introduced the background, purposes, and structure of this paper. The second part is the relative theories on performance appraisal. The third part is about the present performance management state in A bank Fuzhou Branch. In the fourth part, the problems in the present performance management will be found and this chapter focuses on analyzing those problems and finds the reasons which lead to those problems. The fifth part is suggestions for improvement and implement of improved appraisal system. In new performance appraisal system, the very important aspects are professional skills and service ability and working attitude and study ability. The last part is conclusion.

Keywords: Performance Appraisal; KPI; Improvement.

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 前 言	1
第一节 研究背景	1
第二节 研究的主要内容与思路	2
第二章 绩效考核相关理论概述	3
第一节 相关概念	3
第二节 绩效考核的原则	4
第三节 绩效考核的主要方法	5
第三章 企业概况及绩效考核现状	9
第一节 企业概况	9
第二节 A 银行福州分行对职能部门的绩效考核现状	14
第三节 A 银行福州分行风险控制部人员考核现状	19
第四章 现有绩效考核体系存在的问题和原因分析	28
第一节 现有绩效考核体系存在的问题	28
第二节 存在问题的原因分析	31
第五章 A 银行福州分行风控部绩效考核的改进与实施	34
第一节 改进后风控部绩效考核指标的设置	34
第二节 新的绩效考核制度的实施	48
第三节 改进后的绩效考核体系评价	50
第六章 本文的主要结论	53
参考文献	54
致 谢	55

厦门大学博硕士论文摘要库

Contents

Chapter 1 Foreword.....	1
Section 1 Background	1
Section 2 Content and Structure	2
Chapter 2 Overview of relative theories on Performance Appraisal...3	3
Section 1 Relative Identifications.....	3
Section 2 Principle of Performance Appraisal.....	4
Section 3 The primary ways used in Performance Appraisal	5
Chapter 3 The present performance appraisal state.....9	9
Section 1 Overview of A Bank	9
Section 2 Performance Appraisal for Department of A Bank Fuzhou Branch	14
Section 3 Performance Appraisal for staffs of Risk Control Department	19
Chapter 4 Problems and Reasons Analyze	28
Section 1 Problems of Performance Appraisal System.....	28
Section 2 Analysis on Reasons for the Problems	31
Chapter 5 Improvement and Implement.....	34
Section 1 Improvement of Performance Appraisal System.....	34
Section 2 Implement of Improved Performance Appraisal System	48
Section 3 Evaluation for the Improved Performance Appraisal System	50
Chapter 6 Conclusions.....	53
References	54
Acknowledge.....	55

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 前言

第一节 研究背景

A 银行成立于 1996 年，开业至今近 15 年。作为一家地方性商业银行，A 银行具有国有控股的背景，这一特点使其在争取当地国有企业项目的过程中，在与国有单位合作的项目中，一度处于较为优势的地位，银行业务顺利开展，也取得了不俗的经营业绩。但是随着银行规模的逐步扩大，业务的不断延伸，原有的市场和业务对象已难以满足 A 银行不断扩张的需要；另一方面，A 银行原有体制下的经营模式，比如业务拓展模式、人员激励模式、绩效考核模式等，也无法适应日益激烈的市场竞争，难以吸引优秀人才加入，业务发展遭遇到瓶颈。为打破僵局，A 银行于 2008 年适时引入外部战略投资者 B 银行（香港）有限公司。作为台资背景的银行，B 银行有着现代化的管理理念和市场化的经营模式，以及更为先进和完善的风险管理制度。这些无形资源的引入，使 A 银行经营面貌焕然一新。同时，合作伙伴的战略投资，也使 A 银行的经营规模得到迅速扩张。截至 2009 年 9 月末，A 银行的资产规模、存款规模、贷款规模分别为 209 亿元、167.9 亿元、99.4 亿元，都比立行之初增长了 8 倍多。2009 年底经中国银监会批准，A 银行正式更名为 A 银行股份有限公司。改制后的 A 银行将发展目标定位于：在未来几年内发展成为规模增长较快的中型银行，计划在省内的福州、泉州、漳州等地，以及在省外的重庆、浙江、天津等地增设网点，形成区域性的市场布局，到 2012 年力争资产规模超 500 亿元，资本充足率、资本回报率等财务指标均向上市银行看齐。

作为跨区域发展的先行者，A 银行福州分行于 2010 年 3 月正式开业。由于是首家异地分行，福州分行在经营上没有过往的模式可以参考，在管理上也没有成熟的经验可以借鉴，总行给予的帮助也较为有限。因此 A 银行福州分行除了承担市场开拓的任务外，更多承担了为将来其他分行的设立积累经验、架构制度、梳理流程等任务，具有试点先行的意义。在这样的环境下，福州分行的经营管理中不可避免的存在或多或少的问题，制度的建设和执行中难免存在不足。随着分行业务经营走入正轨，这些缺陷或不足均需要不断加以改进、补充和完善，以满

足银行未来发展的需要。

本文作者于 2010 年 8 月进入 A 银行福州分行风险控制部，任职授信审查岗位。经过近一年的经历和体验，作者通过自身的切身参与，对于目前风控部绩效考核中存在的问题有了一定认识；加之作者通过厦门大学 MBA 的教育，系统学习了有关人力资源管理的课程，故产生了结合理论知识，对现有风控部绩效考核体制进行改进的想法。作者希望通过这些探讨，能够对未来分行风险控制部绩效考核的改善提供思路。

第二节 研究的主要内容与思路

本文通过对 A 银行福州分行风险控制部现行的绩效考核制度及其实际执行状况进行阐述和分析，寻找出其中存在的问题，以及背后深层次的原因。作者通过运用“关键绩效指标法”、“目标管理法”、“360 度绩效考核法”等绩效考核的理论方法，结合 A 银行企业文化及整体发展战略，以及现阶段 A 银行福州分行风控部对员工的职责要求，重新设计了针对风控人员的绩效考核办法，确定出四个绩效考核指标维度，以及 12 个细化的具体考核指标，并就新的考核办法的具体实施进行了探讨。

本论文共分为以下几个部分：第一章主要介绍本论文的研究背景、研究内容及研究思路；第二章简要介绍了绩效考核的相关理论；第三章主要是对 A 银行福州分行风险控制部现行的绩效考核体系及其实施现状进行介绍；第四章主要阐述现有绩效考核体系中存在的问题，并对这些问题背后的原因进行分析；第五章主要是介绍 A 银行福州分行风险控制部绩效考核体系的改进思路，及其具体实施设想，并对改进后的绩效考核体系进行评价；第六章对全文进行总结。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库